

PROPOSITION D'UNE ÉCHELLE DE MESURE POUR ÉVALUER LA SATISFACTION DU PERSONNEL DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

Ellarmani Ben Hanana

Doctorant en Génie Industriel, Université Hassan II, Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique (ENSEM), Casablanca, Maroc

Souad Houfaïdi

Department of Mechanical Engineering, Université Hassan II, Ecole Supérieure de Technologie (EST), Laboratoire de Mécanique, Productique et Génie Industriel (LMPGI), Casablanca, Maroc

Abstract

People satisfaction is integrated as well as the customer satisfaction in quality approaches, including total quality. To improve this satisfaction in the Moroccan public administrations and therefore the quality of services provided to users, it is essential that managers and policy makers have at their disposal valid questionnaires to assess the level of satisfaction of their staff and identify the determinants of satisfaction. Our research is part of this perspective and the results allowed us to distinguish three levels of staff satisfaction (61.2%: mid level, 19.7%: high level and 19.1%: low level). It also allowed us to highlight the significant influence of all the dimensions of the proposed scale that the dimension "conditions, work organization and content", alone explains a significant proportion of 53.7% of the variance of the satisfaction overall variable.

Keywords: Public administration, people, satisfaction, determinants, quality

Résumé

La satisfaction du personnel est intégrée au même titre que la satisfaction de la clientèle dans les approches qualité, notamment en qualité totale. Pour améliorer cette satisfaction dans les administrations publiques Marocaines et par conséquent la qualité des services rendus aux usagers, il est primordial que les gestionnaires et les décideurs publics aient à leur disposition des questionnaires valides afin d'évaluer le niveau de satisfaction de leur personnel et d'identifier les déterminants de cette satisfaction. Notre

recherche s'inscrit dans cette optique et les résultats nous ont permis de distinguer trois niveaux de satisfaction du personnel (**61.2%** : niveau moyen, **19.7%** : niveau élevé et **19.1%** : niveau bas). Ils nous ont aussi permis de mettre en évidence l'influence significative de toutes les dimensions de l'échelle proposée et de trouver que la dimension " Conditions, organisation et contenu du travail" à elle seule explique une proportion significative de **53.7%** de la variance de la variable satisfaction globale.

Mots Clés: Administrations publiques, personnel, satisfaction, déterminants, qualité

Introduction

Le développement de la société repose sur le rendement des organisations publiques et privées, qui, à leur tour, reposent sur le rendement de leurs ressources humaines⁵³.

Les approches qualité, notamment en qualité totale, intègrent souvent la satisfaction du personnel dans leurs objectifs, au même titre que la satisfaction de la clientèle. La relation entre la satisfaction du personnel et celle des clients est bien évidente dans les sociétés de services lorsqu'il s'agit à fortiori du personnel en contact avec la clientèle.

Les recherches sur la satisfaction du personnel qui sont réalisées surtout dans le secteur privé, intéressent de plus en plus le secteur public. En effet, l'enjeu de la qualité des services est au cœur des préoccupations des organisations gouvernementales qui doivent conserver dans leurs rangs une main-d'œuvre non seulement compétente, mais aussi mobilisée face aux objectifs organisationnels et à la qualité des services qu'elle offre pour faire face aux exigences croissantes de la clientèle.

Pour atteindre les objectifs de la qualité, il est important de s'adresser à un personnel motivé, pour qui offrir un service de qualité est une priorité.

En vue d'améliorer les services dans les administrations publiques, il est primordial que les gestionnaires et les décideurs publics aient à leur disposition des questionnaires valides afin d'évaluer la satisfaction de leur personnel.

Dans ce contexte nous allons élaborer un questionnaire destiné à mesurer la satisfaction du personnel des administrations publiques Marocaines, tout en rapportant les données qui permettent de juger la validité des questions utilisées. Puis nous allons mesurer le degré de satisfaction du

⁵³ Saint-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, 1998. « Évaluer et renouveler la gestion des ressources humaines », dans Saint-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, Relevez les défis de la gestion des ressources humaines, Montréal, Gaëtan Morin, à la page 652.

personnel et identifier les déterminants de cette satisfaction en proposant un modèle de prédiction permettant de connaître la contribution de chaque dimension à la satisfaction du personnel. Ceci servira comme une base pour les gestionnaires et les décideurs publics pour proposer des recommandations pertinentes afin d'améliorer la satisfaction au travail et par conséquent la qualité des services rendus aux usagers.

Revue de littérature

« Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. [...] La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeurs.»⁵⁴

Définition de quelques concepts

Les recherches sur la satisfaction au travail sont de plus en plus populaires au sein des départements de ressources humaines de toutes les organisations. Loin d'être récent, ce sujet prend néanmoins, depuis quelques années, une place importante parmi les préoccupations de gestion de la fonction publique. Les dirigeants souhaitent améliorer les services aux citoyens, tout en misant sur leurs employés (Vallée, 2007). Il en découle une foule de stratégies et de plans de gestion des ressources humaines visant à rendre les organisations plus efficaces et, ainsi, à augmenter la qualité des services offerts aux citoyens. Les différents programmes (qualité de vie au travail, santé mieux-être au travail, etc.) mis sur pied visent aussi à pallier certains problèmes imminents (ou déjà présents) au sein de la fonction publique, tel l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée (Vallée, 2007).

La satisfaction au travail

Selon Locke (1976), la satisfaction au travail est un « état émotionnel résultant de l'estimation de la mesure dans laquelle le travail permet à l'individu d'atteindre ou de faciliter l'atteinte des valeurs qu'il place dans le travail. Le sentiment de satisfaction est ainsi fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce que son travail lui offre » (Locke, cité par Durrieu, 2000 : 2). La satisfaction au travail est l'expression la plus utilisée et le phénomène le plus étudié dans la littérature portant sur le comportement organisationnel (Durrieu, 2000). La définition

⁵⁴ Peretti, Jean-Marie, 2002. « Ressources humaines », *Librairie Vuibert*, Paris, à la page 35.

de ce concept est similaire chez les différents auteurs. Celle de Locke, mentionnée précédemment, est la plus utilisée.

En général, la satisfaction au travail découle d'un état subjectif, propre à chaque individu, qui analyse son emploi comme étant (ou non) satisfaisant et lui apportant (ou non) une relation positive. Ce phénomène est analysé selon un angle affectif ou cognitif (Brief et Weiss, 2002). Il s'agit d'un idéal de préférences que l'employé se fixe, en fonction de son expérience et de ses valeurs. Ce dernier compare donc ce qu'il a déjà eu, ce qu'il a pour le moment et ce qu'il pourrait éventuellement obtenir (Lévy-Garboua et coll., 2007 : 255). De plus, selon la littérature étudiée, la satisfaction au travail est considérée comme un des moteurs de la performance organisationnelle depuis longtemps (Durrieu, 2000).

La mobilisation du personnel

Saint-Onge (1998) définit la mobilisation du personnel comme étant le « [d]egré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs » (Saint-Onge et coll., 1998 : 654). De façon différente, mais complémentaire, Perretti (2002) suggère que « [l]a mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite la reconnaissance du contenu émotionnel et de la dimension affective au travail » (Perretti, 2002 : 22). L'angle d'approche est donc mis davantage sur les gestionnaires que sur les travailleurs. Par ailleurs, certains auteurs sont d'avis que la mobilisation implique nécessairement un mouvement commun. Dans cette optique, ce concept est défini comme suit: «une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Wils, 2005 : 38). Même si le terme de la mobilisation est employé de différentes manières dans la littérature, l'assise de la définition reste la même : les employés coopèrent (de façon individuelle ou collective) avec la direction pour atteindre les objectifs organisationnels.

La motivation

La motivation se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité ou la persévérance. [...] La motivation n'a pas de sens en soi : l'important ce n'est pas tant de comprendre pourquoi quelqu'un fait quelque chose, mais plutôt comment faire en sorte qu'il le fasse. L'étude de la motivation est donc très instrumentale, destinée à favoriser la productivité et la performance (Proulx, 2008).

Il existe trois familles classiques de théorie de la motivation dans la littérature, soient la motivation par le contenu (l'employé est intéressé par ce

qu'il fait), par les processus (l'enchaînement des événements est source de motivation) et par les renforcements (un comportement entraîne une récompense ou une conséquence) (Proulx, 2008).

La motivation peut être intrinsèque (provenir de l'intérieur de l'individu) ou extrinsèque (source externe). Dans le premier cas, la motivation est en relation directe avec les valeurs des employés et les causes qui leur tiennent à cœur. Les gestionnaires ne peuvent agir directement pour motiver intrinsèquement leur personnel, mais il est tout de même possible « d'agir sur les valeurs qui procurent cette motivation » (Proulx, 2008 : 253). Dans le deuxième cas, l'employé fait une tâche parce qu'elle lui apporte une récompense (salaire et avantages sociaux) et non parce qu'elle lui fait plaisir ou le satisfait.

Ces deux formes de motivation sont complémentaires. De plus, il est difficile de mesurer la motivation, mais elle est considérée par certains auteurs comme un concept explicatif de la satisfaction au travail et de la mobilisation du personnel. Elle doit donc être considérée comme un déterminant de ces derniers, plutôt qu'un synonyme (Schmidt, 2004 B).

Méthodologie

Conception du questionnaire

Ce questionnaire a été élaboré en vue, d'une part d'évaluer le niveau de satisfaction du personnel dans les administrations publiques Marocaines, d'autre part d'identifier les déterminants de cette satisfaction tout en donnant un modèle de prédiction qui permet d'expliquer la variance de la satisfaction du personnel (variable dépendante) à l'aide d'une combinaison linéaire de facteurs explicatifs (variables indépendantes).

Les travaux d'élaboration de ce questionnaire ont commencé par la revue de la littérature compris celle des articles concernant le cadre conceptuel de la satisfaction, des études de validation des questionnaires et des études évaluant la satisfaction et ses déterminants auprès du personnel du secteur public et privé, ainsi que des discussions avec les fonctionnaires de certaines administrations au niveau de la région Casablanca-Settat. Cela nous a permis de retenir 60 items concernant la satisfaction et ses déterminants, après révision, le questionnaire a été réduit à 47 items qui ont été retenus en vue d'évaluer la satisfaction du personnel. Ils sont répartis selon 6 dimensions :

La première dimension concerne les conditions, l'organisation et le contenu du travail, avec un score nommé: 1-score;

La deuxième dimension concerne la rémunération, la gestion de carrière et les connaissances sur les réglementations, avec un score nommé: 2-score ;

La troisième dimension concerne l'information et la communication, avec un score nommé: 3-score ;

La quatrième dimension concerne la formation et les compétences, avec un score nommé: 4-score ;

La cinquième dimension concerne les relations de travail, avec un score nommé: 5-score ;

La sixième dimension concerne les relations avec les citoyens (usagers de service), avec un score nommé: 6-score ;

Une échelle de Likert de 1 à 5 a été retenue comme choix de réponse pour les items évaluant la satisfaction du personnel :

Le premier niveau correspond à : Pas du tout d'accord

Le deuxième niveau correspond à : Pas d'accord

Le troisième niveau correspond à : Un peu d'accord

Le quatrième niveau correspond à : D'accord

Le cinquième niveau correspond à : Tout à fait d'accord

Echantillon et déroulement de l'enquête

La population visée par cette enquête était le personnel des administrations publiques de la région Casablanca-Settat. Nous avons pris un échantillon de certaines administrations composé de 220 fonctionnaires.

L'opération s'est déroulée durant le mois de juillet 2015, nous avons essayé de faciliter l'énoncé des questions, d'informer sur le but de la recherche et de donner des explications de certains items lors de la distribution de ce questionnaire tout en insistant sur l'anonymat et la confidentialité de toutes les informations fournies. Nous avons distribué directement au personnel de l'échantillon les questionnaires, et nous avons donné suffisamment de temps pour répondre à ces questions et nous les faire retourner.

Traitement et analyse de données

Les données recueillies seront traitées et analysées par le logiciel SPSS version 21, moyennant un calcul du score de satisfaction du personnel, une statistique descriptive et une régression linéaire multiple.

Qualités métrologiques de l'instrument de mesure

Pour vérifier si notre échelle est suffisamment fidèle pour être utilisée dans un questionnaire, nous avons procédé à l'analyse des qualités psychométriques de cet instrument de mesure à l'aide :

- Des indices de corrélation item-total dont l'analyse est destinée à vérifier si un item est bien construit et s'il démontre une corrélation élevée avec le score total corrigé, sans pour autant présenter une forte corrélation avec un autre item,

- Du coefficient alpha de Cronbach.

Un coefficient alpha de Cronbach supérieur à 0.70 permettait de conclure une bonne consistance interne des échelles (Fayers et Machin, 2000).

Nous avons testé un échantillon composé de 80 fonctionnaires.

Matrice de corrélation item-total

Nous allons mettre en relation chaque item avec le score total (satisfaction globale) de l'échelle pour évaluer le degré d'association entre chaque item et le score total (corrélation de Pearson).

Les résultats du test montrent que les coefficients de corrélation sont significatifs et varient entre 0.223 et 0.706.

La majorité de ces coefficients sont significatifs au niveau 0.01, ce qui traduit une meilleure corrélation entre les items et le score total.

Fiabilité du questionnaire

La Fiabilité du questionnaire est évaluée en mesurant la consistance interne des différentes échelles de satisfaction, qui traduit la façon dont les items d'une même échelle sont inter reliées, à l'aide du coefficient alpha de Cronbach.

D'après les résultats obtenus du test, un coefficient alpha de Cronbach de 0.85 est synonyme d'une bonne consistance interne des échelles de mesure utilisées (tableau 1).

Tableau 1 : Statistique de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	54

Calcul du score brut, étalonnage et mesure du niveau de satisfaction

Souvent, les données sont des mesures « intermédiaires » et sont utilisées pour calculer une mesure résultante. Cette mesure résultante est appelée score brut : c'est un score composite calculé à partir de scores élémentaires.

Pour donner une signification et une interprétation au score, il faut le comparer à une certaine valeur de référence. Un score étalonné indique le rang d'un sujet dans son groupe d'appartenance.

Le calcul des scores bruts se fait en additionnant les réponses attribuées à chaque item.

Pour l'étalonnage de ce score et la mesure du niveau de satisfaction du personnel, nous allons choisir la méthode suivante :

Répartir les scores calculés sur trois classes égales, avec une étendue calculée selon le critère suivant :

$$(\text{Score supérieur-score inférieur})/3$$

Résultats : analyses et interprétations

Rappelons que notre objectif était d'une part d'évaluer le niveau de satisfaction du personnel, d'autre part d'identifier les déterminants de cette satisfaction tout en donnant un modèle de prédiction qui permet d'expliquer la variance de la satisfaction du personnel (variable dépendante) à l'aide d'une combinaison linéaire de facteurs explicatifs (variables indépendantes).

Dans notre enquête, nous avons distribué 220 questionnaires et nous avons reçu 190, soit un taux de retour de 86.4%. Puis nous avons annulé les questionnaires présentant des données manquantes qui sont en nombre de 17, ce qui nous a permis d'exploiter 173 questionnaires, soit un taux d'exploitation de 78.64% (**voir tableau 2**).

Tableau 2 : Les taux de retour et d'exploitation des questionnaires

Nombre de questionnaires distribués	Nombre de questionnaires retournés	Taux de retour des questionnaires	Nombre de questionnaires exploitables	Taux de questionnaires exploitables
220	190	86.4%	173	78.64%

Avant de déterminer le niveau de satisfaction globale du personnel qui est notre premier objectif par exploitation des scores de notre questionnaire, nous allons examiner les statistiques descriptives de cette satisfaction (SCORF).

D'après le Tableau 3 ci-dessous, la variable SCORF possède une moyenne de 145.4 avec une variance de 660.5 ; un écart-type de 25.7 ; une médiane de 143 et un mode de 141.

La valeur maximale de la distribution est 211 et la valeur minimale est 81. De plus :

25% de l'échantillon ont un SCORF inférieur à 128.5;

50% de l'échantillon ont un SCORF inférieur à 143 ;

75% de l'échantillon ont un SCORF inférieur à 163.5.

Tableau 3: Statistiques
SCORF

N	Valide	173
	Manquante	0
	Moyenne	145,4104
	Médiane	143,0000
	Mode	141,00
	Ecart-type	25,70063
	Variance	660,522
	Minimum	81,00
	Maximum	211,00
Centiles	25	128,5000
	50	143,0000
	75	163,5000

La boîte à moustaches, qui représente schématiquement une distribution statistique en intégrant des paramètres de tendance centrale et de dispersion, permet de visualiser ces paramètres de distribution de la variable SCORF.

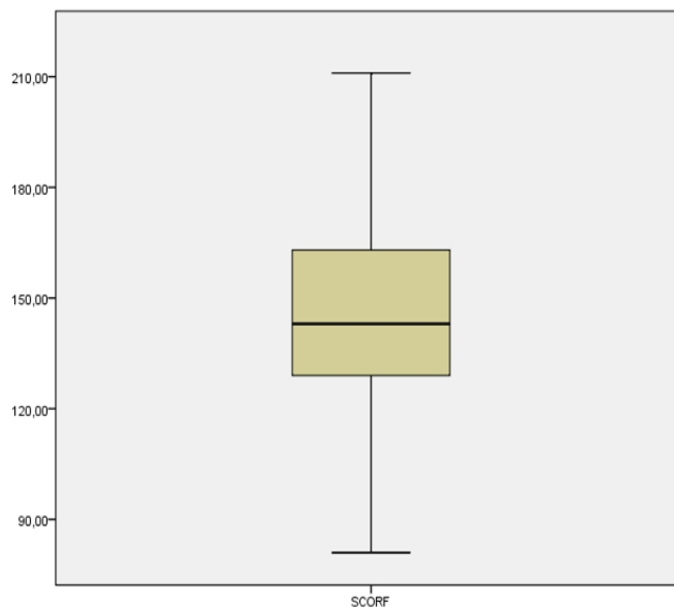


Figure 1 : Boîte à moustache

Niveau de satisfaction

Maintenant, nous allons déterminer le niveau de satisfaction du personnel selon la méthode citée en Méthodologie :

L'étendue de chaque classe = (Score supérieur-score inférieur)/3 = (211-81)/3 = **43.33**

Le premier niveau de satisfaction se situe entre : **81** et $81+43.33=124.33$ avec une basse satisfaction par rapport aux deux autres classes, il représente **19.1%** des effectifs de l'échantillon.

Le deuxième niveau de satisfaction se situe entre : **124.33** et $124.33+43.33=167.66$ avec une satisfaction moyenne, il représente **61.2%** des effectifs de l'échantillon.

Le troisième niveau de satisfaction se situe entre : **167.66** et $167.66+43.33=211$ avec une satisfaction élevée par rapport à la classe moyenne, il représente **19.7%** des effectifs de l'échantillon.

Déterminants de la satisfaction

Après avoir procédé à l'épuration de l'instrument de mesure, nous avons testé la validité de notre modèle à l'aide de la régression linéaire multiple.

Le tableau suivant présente les variables retenues dans notre modèle. Nous avons choisi la méthode Entrée. SPSS a retenu toutes les variables de notre échelle (1-score, 2-score, 3-score, 4- score, 5- score et 6- score) avec notre critère de sélection (la probabilité F est significative à $p < 0,05$) et n'a exclu aucune variable (Tableau: 4).

Tableau: 4 Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	1-score ^b	.	Entrée
2	2-score ^b	.	Entrée
3	3-score ^b	.	Entrée
4	4-score ^b	.	Entrée
5	5-score ^b	.	Entrée
6	6-score ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : SCORF

b. Toutes variables requises saisies.

Évaluation de la qualité du modèle de régression

Nous vérifions si la première étape du modèle explique significativement plus de variabilité qu'un modèle sans prédicteur. Ensuite, Il s'agit de s'assurer que toutes les variables introduites contribuent à améliorer significativement la variabilité expliquée par le modèle final.

Analyse de variance

Le tableau 5 d'ANOVA nous donne cette information. Dans notre étude, nous voulons savoir dans un premier temps si le 1-score prédit mieux le SCORF que ne le fait un modèle sans prédicteur (avec seulement la moyenne) et dans un deuxième temps, si le 2-score, le 3-score, le 4-score, le 5-score et le 6-score prédisent mieux le SCORF qu'un modèle sans prédicteur.

Tableau 5 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	61051,273	1	61051,273	198,631	,000 ^b
1 Résidu	52558,589	171	307,360		
1 Total	113609,861	172			
2 Régression	80239,505	2	40119,753	204,384	,000 ^c
2 Résidu	33370,356	170	196,296		
2 Total	113609,861	172			
3 Régression	98391,304	3	32797,101	364,207	,000 ^d
3 Résidu	15218,557	169	90,051		
3 Total	113609,861	172			
4 Régression	104204,408	4	26051,102	465,324	,000 ^e
4 Résidu	9405,453	168	55,985		
4 Total	113609,861	172			
5 Régression	105866,607	5	21173,321	456,648	,000 ^f
5 Résidu	7743,254	167	46,367		
5 Total	113609,861	172			
6 Régression	113609,861	6	18934,977	.	. ^g
6 Résidu	,000	166	,000		
6 Total	113609,861	172			

a. Variable dépendante : SCORF

b. Valeurs prédites : (constantes), 1-score

c. Valeurs prédites : (constantes), 1-score, 2-score

d. Valeurs prédites : (constantes), 1-score, 2-score, 3-score

e. Valeurs prédites : (constantes), 1-score, 2-score, 3-score, 4-score

f. Valeurs prédites : (constantes), 1-score, 2-score, 3-score, 4-score, 5-score

g. Valeurs prédites : (constantes), 1-score, 2-score, 3-score, 4-score, 5-score, 6-score

Nous constatons à la lecture du tableau 5 que toutes les valeurs F obtenues pour les six modèles (198.631 ; 204.384 ; 364.207 ; 465.324 et 456.648) sont significatives à $p < 0.001$, ce qui indique que nous avons moins de 0.1 % de chance de se tromper en affirmant que les modèles contribuent à mieux prédire le SCORF que la simple moyenne.

Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données

Maintenant que l'on sait que le modèle est significatif, le tableau récapitulatif des modèles permet de déterminer la contribution de chaque bloc de variables. Ce tableau indique le R² cumulatif à chaque étape du modèle (colonne R-deux) ainsi que l'apport spécifique de chaque bloc (colonne Variation de R-deux). Les résultats obtenus sont donnés par le Tableau 6

Tableau 6 : récapitulatif des modèles^g

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,733 ^a	,537	,535	17,53169	,537	198,631	1	171	,000	
2	,840 ^b	,706	,703	14,01057	,169	97,751	1	170	,000	
3	,931 ^c	,866	,864	9,48950	,160	201,573	1	169	,000	
4	,958 ^d	,917	,915	7,48230	,051	103,834	1	168	,000	
5	,965 ^e	,932	,930	6,80932	,015	35,849	1	167	,000	
6	1,000 ^f	1,00	1,000	,00000	,068	.	1	166	.	1,578

a. Valeurs prédites : (constantes), 1-score

b. Valeurs prédites : (constantes), 1-score, 2-score

c. Valeurs prédites : (constantes), 1-score, 2-score, 3-score

d. Valeurs prédites : (constantes), 1-score, 2-score, 3-score, 4-score

e. Valeurs prédites : (constantes), 1-score, 2-score, 3-score, 4-score, 5-score

f. Valeurs prédites : (constantes), 1-score, 2-score, 3-score, 4-score, 5-score, 6-score

g. Variable dépendante : SCORF

La valeur de la corrélation multiple (R) représente la force de la relation entre la variable dépendante SCORF et la combinaison des variables indépendantes de chaque modèle.

Les valeurs obtenues de R suggèrent que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle.

La signification du R2 est évaluée en fonction de l'apport de chaque étape.

La variation de F associée au premier modèle est significative ($p < 0.001$). Ce modèle explique donc une proportion significative de la variance de la variable SCORF. Nous sommes passés de $R^2 = 0$ à $R^2 = 0.537$.

Le deuxième modèle fait passer le R2 de 0.537 à 0.706. Cette variation de 0,169 apparaît comme significative. En effet, la valeur de F est calculée à partir de la variation du R2 entre les étapes. SPSS détermine donc que la différence (0.169) entre le R2 du modèle 2 (0.706) et celui du modèle 1 (0.537) est significative à ($p < 0,001$).

Le troisième modèle fait passer le R2 de 0.706 à 0.866. Cette variation de 0.160 apparaît comme significative à ($p < 0,001$).

Le quatrième modèle fait passer le R2 de 0.866 à 0.919. Cette variation de 0.051 apparaît comme significative à ($p < 0,001$).

Le cinquième modèle fait passer le R2 de 0.919 à 0.932. Cette variation de 0.015 apparaît comme significative à ($p < 0,001$).

Le sixième modèle fait passer le R2 de 0.932 à 1.000. Cette variation de 0.068 apparaît comme significative à ($p < 0,001$).

Chaque étape contribue donc significativement à l'amélioration de l'explication de la variabilité de la variable dépendante SCORF.

Évaluation de la variabilité expliquée par le modèle de régression

La valeur du R^2 , lorsqu'elle est multipliée par 100, indique le pourcentage de variabilité de la variable dépendante SCORF expliquée par le modèle (les prédicteurs). Les résultats suggèrent que :

53.7 % de la satisfaction du personnel est expliquée par les conditions, organisation et contenu du travail

70.3 % de la satisfaction du personnel est expliquée par la combinaison des conditions, organisation et contenu du travail et la rémunération, gestion de carrière et connaissances sur les réglementations.

86.4 % de la satisfaction du personnel est expliquée par la combinaison des conditions, organisation et contenu du travail et la rémunération ; gestion de carrière et connaissances sur les réglementations ; l'information et la communication ;

91.5 % de la satisfaction du personnel est expliquée par la combinaison des conditions, organisation et contenu du travail et la rémunération ; gestion de carrière et connaissances sur les réglementations ; l'information et la communication ; et la formation et les compétences.

93.00 % de la satisfaction du personnel est expliquée par la combinaison des conditions, organisation et contenu du travail et la rémunération ; gestion de carrière et connaissances sur les réglementations ; l'information et la communication ; la formation et les compétences ; et les relations de travail.

100.00 % de la satisfaction du personnel est expliquée par la combinaison des conditions, organisation et contenu du travail et la rémunération ; gestion de carrière et connaissances sur les réglementations ; l'information et la communication ; la formation et les compétences ; les relations de travail ; et les relations avec les citoyens (usagers de service).

Conclusion

L'objectif de cette recherche est de proposer un outil de mesure de la satisfaction du personnel des administrations publiques Marocaines permettant de mesurer son niveau de satisfaction et de déterminer les dimensions importantes qui ont une influence sur cette satisfaction.

Les résultats obtenus nous donnent une idée sur ce niveau de satisfaction, plus que la moitié de l'échantillon (62.2%) ont un niveau de satisfaction moyen, 19.7% représentent un niveau de satisfaction élevé, et 19.1% ont une satisfaction basse. Ces résultats suggèrent d'une manière générale que le personnel est satisfait dans son travail.

D'après les résultats de la régression linéaire, toutes les dimensions introduites dans le questionnaire de satisfaction contribuent significativement à expliquer la variabilité de la satisfaction globale. Nous avons donc bien choisi les facteurs influençant la satisfaction du personnel. La dimension

" Conditions, organisation et contenu du travail" explique à elle seule une proportion significative de 53.7% de la variance de la variable satisfaction globale, c'est la dimension la plus importante à laquelle les gestionnaires et les décideurs publiques doivent porter attention afin de satisfaire leur personnel (adapter les locaux, organiser le travail, encourager l'initiative et la prise de décision, renforcer les effectifs...).

Il nous paraît important de signaler quelques limites de cette recherche :

- * La taille de l'échantillon (n= 220) ne permet pas d'avoir un échantillon représentatif de la population étudiée surtout le nombre important des fonctionnaires, il est possible qu'avec un plus grand échantillon les résultats soient améliorés et les tendances statistiques puissent devenir plus significatives.

- * La recherche a concerné seulement le personnel au niveau de la région Casablanca-Settat, il faut élargir le champ d'étude incluant d'autres régions afin de confirmer les résultats obtenus.

- * Il faut introduire les variables sociodémographiques (sexe, âge, catégorie, ancienneté.....) pour enrichir cette recherche et voir l'impact de ces variables sur la satisfaction globale.

Nous souhaitons à cet égard élargir le champ d'investigation à d'autres administrations publiques.

References:

- Brief, Arthur P. et M. Weiss, 2002. "Organizational Behavior: Affect in the Workplace", *Annual Review of Psychology*, vol. 53, p. 279-307.
- Durrieu, François, 2000. *Un Modèle Global de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants* », Document de travail, Università Ca' Foscari, Venezia, 24 novembre 2000
- Fayers, P.M. et D. Machin. *Quality of life. Assessment, analysis and interpretation*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 2000, 404p.
- Guérin, G., et T. Wils, 1990. « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans R. Blouin (dir.) *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles*, Québec, PUL, p. 669-714.
- Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., & Simonnet, V. (2007), "Job satisfaction and Quits", *Labour Economics*, no 14, p. 251-268.
- Locke E.A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", dans Dunnette M.D. (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-1349.
- Peretti, Jean-Marie, 2002. « Ressources humaines », Librairie Vuibert, Paris, à la page 35.
- Proulx, Denis, 2008. « Management des organisations publiques : Théorie et applications », Les Presses de l'Université du Québec, 331 pages.

Saint-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, 1998. « Évaluer et renouveler la gestion des ressources humaines », dans Saint-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, Relevez les défis de la gestion des ressources humaines, Montréal, Gaëtan Morin, p. 650- 678.

Schmidt, Faye, 2004 B. « Trouver les déterminants de la satisfaction et du dévouement du personnel dans la fonction publique », Document préparé pour le Conseil du Trésor du Canada, juillet 2003; mise à jour de 2004.

Vallée, Geneviève, 2007. « La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'oeuvre au sein de la fonction publique québécoise », Document de recherche réalisé pour l'ARUC, innovations, travail et emploi, document no 2007-004.